
УДК 658.8.012.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-79-14>

Фірсова С. Г.

Долгова Д. Д.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ВИВЕДЕННІ ТОВАРУ НА НОВИЙ РИНОК

У статті обґрунтовано необхідність використання інструментарію багатокритеріального аналізу для прийняття управлінських рішень під час виведення товару на новий ринок. Виокремлено основних гравців та схематизовано конкурентний аналіз вітчизняного продуктового ринку оптової торгівлі. Сформовано систему параметрів здійснення такого аналізу: ціна, якість, асортимент, імідж, стабільність поставок. Систематизовано основні критерії вибору цільового сегмента, які є важливими для компанії: доступність каналів збуту, відповідність довгостроковим цілям і ресурсам фірми, значна місткість, темпи росту сегмента, прибутковість сегмента, наявність конкурентних переваг компанії у цьому сегменті, ступінь сумісності з ринками конкурентів. Безпосередній вибір нового ринку на прикладі компанії «Фрут Імпорт Україна» запропоновано здійснювати на основі багатокритеріальної оптимізації, зокрема з використанням методів SAW, LINMAP і TOPSIS. Результатом застосування методики є здійснення обґрунтованого рейтингування цільових сегментів нового ринку, що дасть змогу компанії «Фрут Імпорт Україна» вибрати найкращу з альтернатив.

Ключові слова: управлінське рішення, цільовий сегмент, сегментування, багатокритеріальний аналіз, метод SAW, метод LINMAP, метод TOPSIS, новий ринок.

Постановка проблеми. Складність та динамічність господарських процесів ринкової економіки вимагають від фахівців-менеджерів уміння приймати адекватні ситуації управлінські рішення. Саме ступінь обґрунтованості таких рішень та їхня якість визначають рівень системи менеджменту організації у цілому. Розроблення ефективних рішень – це основна передумова забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку, форму-

вання раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, формулювання та реалізації стратегії, зокрема маркетингової. Проблема прийняття рішень носить фундаментальний характер. Дослідження цієї проблеми належить до кола міждисциплінарних, оскільки потребує узгодження різних аспектів: інформаційних, економічних, психологічних, логічних, організаційних, правових, технічних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням обґрунтування управлінських рішень присвячено праці багатьох відомих учених. Так, Р. Акофф [1] у своїх працях розглядав особливості постановки цілей та управління обмеженням, участь усіх зацікавлених сторін, у тому числі виконавців та інших співробітників компанії, у прийнятті управлінських рішень, а також вивчав вплив деяких маркетингових змінних, наприклад реклами, на рівень продажів компанії. Г.Я. Гольдштейн [5] визначив інструменти прийняття рішень насамперед у фінансовому управлінні та ризик-менеджменті. П. Друкер [14] характеризував процес прийняття управлінських рішень на міжнародному рівні, зокрема бар'єри та підводні камені. Дж. Діксон [7] вивчав особливості прийняття управлінських рішень під час проектування систем та інженерного аналізу на основі теорії ймовірності та математичної статистики. В.Г. Воронін [4] розкрив сутність та дав характеристику етапів прийняття управлінських рішень. І.В. Гончаров [6] досліджував сутність управлінських рішень, їхню класифікацію, а також роль у управлінні ризиками. Ю.Н. Лапигін [8] визначив місце управлінських рішень у менеджменті, а також психологічні аспекти прийняття управлінських рішень.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Питання прийняття управлінських рішень у компанії щодо опанування нових сегментів ринків має носити систематичний характер, що, своєю чергою, зумовлює необхідність самостійного проведення такої роботи на основі використання певного методичного забезпечення. Доцільним у вирішенні цього питання є використання сучасних методів багатокритеріального аналізу.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розроблення прикладних аспектів методичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень під час виведення товару на новий ринок із використанням інструментарію багатокритеріального аналізу.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток ринкових відносин в Україні характеризується підвищеним рівнем конкуренції у багатьох галузях та сферах господарювання. Нині для всіх ринкових суб'єктів необхідним стає не тільки аналіз попиту у процесі діяльності на вже вибраному ринку, а й у процесі опанування нових прибуткових сегментів ринку, що значно підвищує шанси компанії на успіх. Визначення нових ринкових сегментів споживачів, які забезпечують достатній ринковий потенціал, є передумовою успішної діяльності будь-якої компанії [11].

Проведемо аналіз вибору цільового сегменту ринку на прикладі підприємства «Фрут Імпорт Україна», яке функціонує у сфері оптової тор-

гівлі овочами та фруктами вітчизняного та іноземного походження. Ринок оптової торгівлі плодоовочевою продукцією має низку особливостей: підприємства – гравці ринку є посередниками з продажу даного виду товарами та забезпечують централізоване постачання продукції клієнтам; наявність продукції у необхідній кількості та відповідної якості; організація зберігання продукції у складських приміщеннях; довгострокове зберігання продукції пов'язане зі значними витратами; у процесі ціноутворення, крім урахування ринкової кон'юнктури, необхідно зважати на процес імпортування продукції, який підвищує вартість за одиницю; варіювання цін на сезонні фрукти й овочі залежно від урожайності цієї продукції, від демпінгу ринку компаніями, які доставляють велику партію товару із сусіднього регіону. Усі ці та багато інших чинників підприємства даної галузі мають урахувати та прогнозувати найбільш імовірні сценарії розвитку подій у процесі прийняття управлінських рішень.

Основними конкурентами «Фрут Імпорт Україна», які діють у великих містах України, є такі компанії, як ТОВ «АФК-Fruit», яке позиціонує себе як прямий оптовий постачальник високоякісної плодоовочевої продукції, імпортованої переважно з Іспанії, Польщі, Узбекистану, Єгипту, Китаю, Туреччини та Марокко; ТД «Калинівка» – основу асортименту становлять цитрусові, огірки і томати, якими воно забезпечує ринок України за рахунок прямих імпортних контрактів після закінчення сезону вітчизняної продукції; ТОВ «Euro Fresh Fruit» – об'єднує декілька підприємств, складські бази яких сертифіковані за Системою управління безпекою харчових продуктів (НАССР), що відповідає міжнародним стандартам системи менеджменту у сфері безпеки харчової продукції на всіх етапах виробництва; ТОВ «Агро-Спарта» своїми конкурентними перевагами вважає надання послуг із доставки фруктів та овочів як оптовим, так і роздрібним клієнтам.

Для прийняття управлінського рішення щодо виведення товарів підприємства «Фрут Імпорт Україна» на новий ринок необхідно отримати інформацію про основних ринкових конкурентів. Здійснимо конкурентний аналіз підприємств із застосуванням методу представлення профілю підприємства та його продукції в полярній системі координат [3]. Параметрами, що визначають рівень конкурентоспроможності продукції «Фрут Імпорт Україна» та його основних конкурентів, вибрано ціну, якість, асортимент, імідж та стабільність поставок продукції (табл. 1). Експертним методом фахівцями підприємства «Фрут Імпорт Україна» було визначено ваговий коефіцієнт параметрів за шкалою від 1 до 9 (1 – найгірше значення, 9 – найкраще) та здійснено оцінку підприємств за даними показниками (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінювання параметрів конкурентоспроможності підприємств за методом представлення профілю підприємства в полярній системі координат

Параметр	Ваговий коефіцієнт	АФК-Fruit	Фрут Імпорт Україна	Калинівка	Euro Fresh Fruit	Агро-Спарта
Ціна	0,23	9	8	9	7	6
Якість	0,2	6	8	7	8	8
Асортимент	0,19	7	6	6	7	9
Імідж	0,17	6	7	7	8	8
Стабільність поставок	0,21	8	9	5	8	7

Джерело: розроблено авторами

Наступним етапом є визначення зваженого показника кожного параметру для підприємств шляхом множення вагового коефіцієнта на оцінку кожного критерію для підприємств. Після отримання зважених значень дані оформлюються у вигляді пелюсткової діаграми, на вершинах якої розміщені параметри аналізу. Значення кожного підприємства позначаються на діаграмі та з'єднуються лініями (рис. 1).

Далі для розрахування коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства та його продукції необхідно застосувати формулу (1) [3] та представити результати обчислень (табл. 2).

$$КСП_i = \sum_{k=1}^n x_{ij} * W_i, \quad (1)$$

де x_{ij} – оцінка сегмента за j-м критерієм, W_i – ваговий коефіцієнт критерію.

Як видно з табл. 2, найміцнішу конкурентну позицію посідає компанія «Агро-Спарта» зі значенням показника конкурентоспроможності 9,27, друге місце утримує Euro Fresh Fruit (8,8). Хоча «Фрут Імпорт Україна» посідає третє місце у рейтингу, його значення мають невеликий відрив від попереднього конкурента. Отже, компанія «Фрут Імпорт Україна» має можливість поліпшувати показники параметрів продукції задля отримання конкурентних переваг.

У процесі сегментування споживчого ринку застосовують чотири традиційні методи: географічний, соціально-демографічний, психографічний та поведінковий [10]. Досліджувана компанія планує розширити свою діяльність із застосуванням сегментування за географічними принципом, відкривши нові філії в інших містах України. Така необхідність викликана нестачею складських потужностей підприємства в Києві, що спричинено збільшенням мінімальної кількості партій замовлення.

Для того щоб визначити, який саме новий сегмент ринку доцільно вибрати як цільовий, необхідно оцінити виділені сегменти та визначити, який із них найбільшою мірою відповідає цілям та можливостям компанії з погляду задоволення потреб споживачів [9]. Виділимо перелік вимог до цільового сегмента, які є важливими для компанії: доступність каналів збуту, відповідність довгостроковим цілям і ресурсам фірми, значна місткість, темпи росту сегмента, прибутковість сегмента, наявність конкурентних переваг компанії у цьому сегменті, ступінь сумісності з ринками конкурентів [11]. Саме ці вимоги ми використаємо як основні критерії в подальших розрахунках.

Використання інформаційних даних регіональних служб статистики України дало змогу вибрати як найбільш привабливі географічні альтернативи нового ринку такі міста: Дніпро, Запоріжжя, Миколаїв, Одеса та Львів [15]. Вибір здійснювався за вищезазначеними критеріями; крім того, враховувалися відстань від Києва до міста, яка, відповідно до можливостей транспортних засобів компанії, не має перевищувати 600 км, та якість дорожніх шляхів, якими буде здійснюватися транспортування продукції.

Отже, як альтернативні можливості визначимо такі міста: Дніпро виберемо як сегмент 1, Запоріжжя – сегмент 2, Миколаїв – сегмент 3, Одеса – сегмент 4, Львів – сегмент 5.

Оцінювання виділених сегментів здійснюється за використанням сучасних методів багатокритеріального аналізу (БКА) для оцінювання альтернатив [2]. Вибір цільового сегмента здійснюється на основі попереднього етапу з огляду на визначені критерії та результати розрахунків. Такий вид аналізування передбачає дослідження об'єктів з урахуванням великої кількості критеріїв і залежно від методу БКА має різні алгоритми

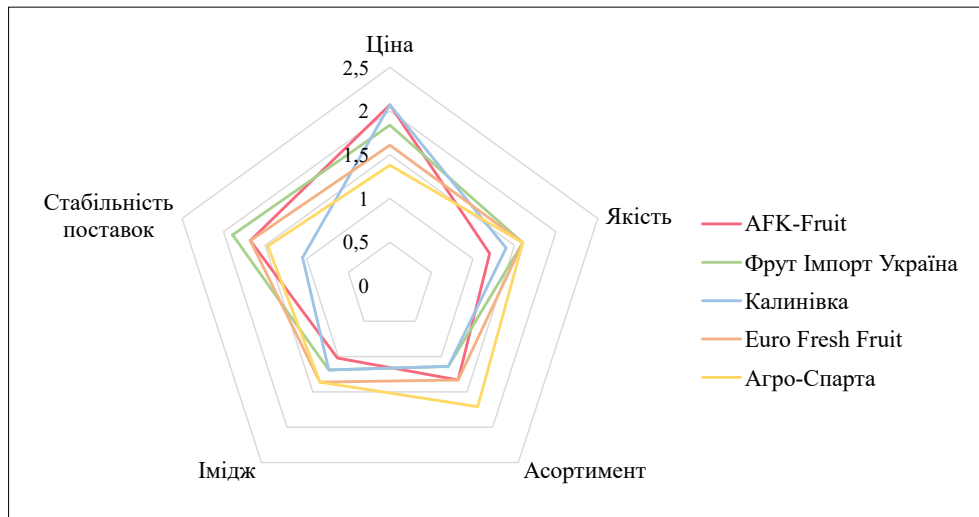


Рис. 1. Результати застосування методу представлення профілів підприємств у полярній системі координат

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Результати оцінювання конкурентоспроможності продукції за методом представлення профілів підприємств у полярній системі координат

Компанія	AFK-Fruit	Фрут Імпорт Україна	Калинівка	Euro Fresh Fruit	Агро-Спарта
КСП	7,1502	8,3737	7,1001	8,7976	9,2688

Джерело: розроблено авторами

розв'язування. Для аналізу буде використана єдина матриця рішень, на основі якої будуть здійснюватися розрахунки. У даному разі матриця рішень містить інформацію зі ступенем відповідності сегменту вибраним критеріям та вагові коефіцієнти (табл. 3).

Проведемо оцінювання нових сегментів ринку із застосуванням методу TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), який полягає в упорядкуванні альтернатив через ступінь їх близькості до ідеального позитивного та віддаленості від максимального негативного рішення. Аналогічно з попередніми методами необхідно здійснити нормалізацію матриці (табл. 4) за формулою (2) [2].

$$u_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}}, \quad (2)$$

де u_{ij} – нормалізована оцінка сегментів за критеріями.

Розраховуємо зважену оцінку сегментів за кожним критерієм (табл. 5) за формулою (3) [2]:

$$W_{ij} = u_{ij} * W_i, \quad (3)$$

де W_i – зважена оцінка сегментів.

Далі необхідно визначити максимальну і мінімальну оцінки за сегментами, що враховувати-

меться у подальших розрахунках. Після цього необхідно визначити відстань від ідеально позитивного значення за формулою (4) та найгіршого значення – за формулою (5) [13].

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2}, \quad (5)$$

де S_i^+ та S_i^- – відстань від ідеально позитивного та негативного значення відповідно.

Наступним етапом є визначення відносної близькості альтернативи до ідеальної за формулою (6) [13], а останній етап передбачає ранжування альтернатив за величиною відносної близькості (табл. 6).

$$S^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, \quad (6)$$

де S^* – величина відносної близькості альтернативи до ідеальної.

За даним методом оптимальна альтернатива повинна мати найменшу відстань до ідеального рішення та найбільшу – до найгіршого [12]. Оптимальним вибором є сегменти 4 та 5 – міста Одеса

Таблиця 3

Матриця рішень

Сегменти	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Сегмент 1	8	9	8	7	8	7	7
Сегмент 2	7	8	7	6	9	8	6
Сегмент 3	8	9	7	8	7	7	8
Сегмент 4	9	8	6	7	8	7	7
Сегмент 5	7	8	6	8	8	8	7
Ваги	0,14	0,14	0,23	0,10	0,29	0,05	0,05

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 4

Нормалізована матриця за методом TOPSIS

Сегменти	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Сегмент 1	64	81	64	49	64	49	49
Сегмент 2	49	64	49	36	81	64	36
Сегмент 3	64	81	49	64	49	49	64
Сегмент 4	81	64	36	49	64	49	49
Сегмент 5	49	64	36	64	64	64	49
$\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$	17,52	18,81	15,30	16,19	17,94	16,58	15,72
Сегмент 1	0,46	0,48	0,52	0,43	0,45	0,42	0,45
Сегмент 2	0,40	0,43	0,46	0,37	0,50	0,48	0,38
Сегмент 3	0,46	0,48	0,46	0,49	0,39	0,42	0,51
Сегмент 4	0,51	0,43	0,39	0,43	0,45	0,42	0,45
Сегмент 5	0,40	0,43	0,39	0,49	0,45	0,48	0,45

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 5

Зважена нормалізована матриця за методом TOPSIS

Сегменти	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Сегмент 1	0,064	0,067	0,120	0,043	0,129	0,021	0,022
Сегмент 2	0,056	0,060	0,105	0,037	0,145	0,024	0,019
Сегмент 3	0,064	0,067	0,105	0,049	0,113	0,021	0,025
Сегмент 4	0,072	0,060	0,090	0,043	0,129	0,021	0,022
Сегмент 5	0,056	0,060	0,090	0,049	0,129	0,024	0,022
Ваги	0,14	0,14	0,23	0,10	0,29	0,05	0,05

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 6

Відносна близькість альтернатив

Сегменти	S ⁺	S ⁻	S*	R _i
Сегмент 1	0,194	0,119	0,380	5
Сегмент 2	0,221	0,152	0,408	4
Сегмент 3	0,163	0,197	0,549	3
Сегмент 4	0,121	0,210	0,634	1
Сегмент 5	0,142	0,214	0,601	2

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 7

Розрахунки за методом LINMAP

Сегменти	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	S _i ²	S _i
Сегмент 1	0,46	0,48	0,52	0,43	0,45	0,42	0,45	0,006	0,080
Сегмент 2	0,40	0,43	0,46	0,37	0,50	0,48	0,38	0,005	0,072
Сегмент 3	0,46	0,48	0,46	0,49	0,39	0,42	0,51	0,006	0,075
Сегмент 4	0,51	0,43	0,39	0,43	0,45	0,42	0,45	0,002	0,041
Сегмент 5	0,40	0,43	0,39	0,49	0,45	0,48	0,45	0,003	0,054

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 8

Розрахунки за методом SAW

Сегменти	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Зважена оцінка
Сегмент 1	0,89	1,00	1,00	0,88	0,89	0,88	0,88	0,88
Сегмент 2	0,78	0,89	0,88	0,75	1,00	1,00	0,75	0,85
Сегмент 3	0,89	1,00	0,88	1,00	0,78	0,88	1,00	0,84
Сегмент 4	1,00	0,89	0,75	0,88	0,89	0,88	0,88	0,83
Сегмент 5	0,78	0,89	0,75	1,00	0,89	1,00	0,88	0,81

Джерело: розраховано авторами

та Львів. Представимо ієрархію альтернатив: $A_4 > A_5 > A_3 > A_2 > A_1$.

Ще одним шляхом для аналізування альтернативних цільових сегментів є метод LINMAP (Linear Programming Technique for Multidimensional Analysis of Preference), або ж метод «ідеальної точки». Його відмінність від попереднього інструменту полягає у врахуванні відносної ваги оцінки кожного критерію. Для нормалізації матриці застосовується аналогічна із методом TOPSIS формула (7) [2]:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (7)$$

Виділяємо ідеальну точку – найбільше значення оцінок за критерієм. Після цього розраховуємо ступінь близькості всіх альтернативних варіантів до ідеального рішення за формулою (8) [2]:

$$S_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m W_j * (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (8)$$

Згідно з методом LINMAP, найменше значення S_i характеризує наближеність до ідеального рішення, тому у даному разі найкращими альтернативами є сегменти 4 – Одеса та 5 – Львів. Графічний вигляд ієрархії альтернатив: $A_4 > A_5 > A_2 > A_3 > A_1$.

Метод SAW (Simple Additive Weighting) – метод простого адитивного зваження, за яким ми отримуємо загальну оцінку для кожної альтернативи шляхом множення значення за шкалою оцінок для кожного сегмента на його вагу. Для побудови матриці використовуємо формулу (9) [2]:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max x_{kj}}, \quad (9)$$

де $\max x_{ij}$ – найбільше значення оцінки для всіх сегментів за j-м сегментом.

Після цього розраховуємо зважену оцінку за формулою (3) та вводимо отримані дані (табл. 8).

Отже, оптимальними сегментами, які слід вибрати за методикою SAW, є міста Дніпро та Запоріжжя. Представимо графічний вигляд рішення: $A_1 > A_2 > A_3 > A_4 > A_5$.

Висновки і пропозиції. Використання методів багатокритеріального аналізу в процесі вибору цільових сегментів дасть змогу компанії «Фрут Імпорт Україна» обґрунтувати оптимальне управлінське рішення щодо можливих напрямів виходу на нові ринки. За результатами застосування інструментарію багатокритеріального оцінювання було отримано відмінні результати, проте за методом TOPSIS та LINMAP сегмент 4 – місто Одеса – займав перше місце за відповідністю критеріям. Сегмент 5 – місто Львів – за методами TOPSIS та LINMAP за оптимальністю отримав друге місце. Дніпро отримало перше місце лише за методом SAW. Але опанування нового ринку неможливе у «два стрибка» – компанії не вистачить коштів для виходу відразу на два найперспективніших сегмента. Доцільно вибрати як новий ринок для виведення продукції компанії один сегмент.

Для виводу продукції підприємства «Фрут Імпорт Україна» на нові ринки збуту оптимально вибрати один із двох сегментів – Одесу або Львів, оскільки ці сегменти найчастіше серед усіх альтернатив за різними методами отримували найкращу критеріальну оцінку.

У разі якщо в Одесі підприємство досягне своїх цілей, продовжуватиме здійснювати успішну діяльність та вирішить і надалі розширювати її, доцільно вибрати місто Львів як наступний за ефективністю ринковий сегмент. Відповідно, у

подальшому можна вибирати наступні за оцінками сегменти, вказані в ієрархії альтернатив за кожним методом, проте варто враховувати, що ринкова ситуація може змінюватися, тому, ймовірно, з часом доведеться повторно проводити такий аналіз.

Дослідження показало, що необхідно застосовувати систему методів для аналізування, оцінювання та вибору ринкових сегментів, оскільки кожен окремий інструмент дає різні результати залежно від бази відліку кожного з них. Такий підхід дасть змогу отримати більш точні розра-

хунки та ефективно використовувати результати дослідження, що позитивно вплине на діяльність досліджуваного підприємства.

З огляду на важливість використання системи методів для оцінювання альтернативних сегментів ринку, актуальним є розроблення інтегрального інструменту, який поєднуватиме в собі як маркетингові, так і математичні методи аналізування альтернатив. Створення такого інструменту надасть поштовх до подальшого розвитку маркетингових досліджень та забезпечить підвищення їхньої точності та ефективності.

Список використаних джерел:

1. Акофф Р.Л. Искусство решения проблем / пер. с англ. Е.Г. Коваленко ; под ред. Е.К. Масловского. Москва : Мир, 1982. 220 с. *Центр гуманитарных технологий*. 2014. URL : https://gtmarket.ru/files/book/Russell_Ackoff_The_Art_of_Problem_Solving.pdf (дата звернення: 03.10.2019).
2. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Київ : Нічлава, 2008. 465 с.
3. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Київ : Теоретичні та прикладні питання економіки, 2011. С. 33–42. URL : http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25 (дата звернення: 01.11.2019).
4. Воронін А.М., Зіатдінов Ю.К., Клімова А.С. Інформаційні системи прийняття рішень : навчальний посібник. Київ : НАУ-друк, 2009. 136 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент : учебное пособие. Таганрог : ТРТУ, 2004. 267 с.
6. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Харків : ХПУ, 2003. 150 с.
7. Диксон Дж. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений / пер. с англ. Коваленко. Москва : Мир, 1969.
8. Лапигін Д.Ю. Управлінські рішення : навчальний посібник. Москва : Ексмо, 2009. 448 с.
9. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навчальний посібник / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
10. Фірсова С.Г. Вибір цільових сегментів ринку методом аналізу. *Економічні підсумки 2012 року* : матеріали міжн. наук-практ. конф. Дніпропетровськ, 2012. С. 18–21.
11. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2010. 240 с.
12. Фірсова С.Г., Бойко О.Г. Методичне забезпечення оцінювання і вибору цільового ринку нового продукту. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 102–107. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_2_27 (дата звернення: 23.10.2019).
13. Фірсова С.Г., Корнілова І.М., Білорус Т.В. Організація маркетингових досліджень із використанням методів багатокритеріального аналізу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 206–215. URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/35.pdf (дата звернення: 28.10.2019).
14. Drucker P. *The Effective Executive*. Harperbusiness Essentials. 2018. 210 p.
15. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2019).

References:

1. Ackoff, R. L. (1978) *The Art of Problem Solving*, John Wiley & Sons, New York, USA. Available at https://gtmarket.ru/files/book/Russell_Ackoff_The_Art_of_Problem_Solving.pdf (accessed 3 October 2019).
2. Balan V. H. (2008) *Pryjniattia upravlins'kykh rishen'*. *Metody, modeli, terminy, poniattia, katehorii*. [Making management decisions. Methods, models, terms, notions, categories], Nichlava, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
3. Balan V. H., Anisimova L. A. (2011) "Methods of enterprises competitiveness assessment", *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, (in Ukrainian), Available at: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25 (accessed 1 November 2019).
4. Voronin A. M., Ziatdinov Y. K., Klymova A. S. (2009) *Informatsijni systemy pryjniattia rishen'* [Information systems of decision-making], NAU-druk, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
5. Hol'dshtejn H. Y. (2004) *Stratehicheskyj ynnovatsyjnyj menedzhment* [Strategic innovative management], TRTU, Taganroh, Russia. (in Russian)
6. Honcharov I. V., (2003) *Ryzuk ta pryjniattia upravlins'kykh rishen'* [Risks and decision-making], KhPU, Kharkiv, Ukraine. (in Ukrainian)
7. Dixon J. R. (1966) *Design Engineering: Inventiveness, Analysis, and Decision Making*, McGraw-Hill, New York, USA. (in Ukrainian)
8. Lapyhin D. Y. (2009) *Upravlins'ki rishennia* [Management decisions], Eksmo, Moscow, Russia. (in Ukrainian)
9. Mizhdystyplinaryj slovnyk z menedzhmentu [Interdisciplinary Dictionary of Management] (2011) / za red. D. M. Chervan'ova, O. I. Zhylins'koi. Nichlava, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
10. Firsova S. H. (2012) "Selection of target market segments using analysis method", *Ekonomichni pidsumky 2012 roku* [Economic results 2012], Perspektyva [Perspective], Dnipropetrovs'k, Ukraine, pp. 18-21. (in Ukrainian)
11. Firsova S. H. (2010) *Marketing novovveden'*: doslidzhennia, sehmentuvannia, prohnozuvannia [Innovations marketing: research, segmentation, forecasting], Atika, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
12. Firsova S. H., Bojko O. H. (2016) "Methods of evaluation and selection of the target market for a new product", *Molodyj vchenyj*, № 2, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_2_27 (accessed 23 October 2019).
13. Firsova S. H., Kornilova I. M., Bilorus T. V. (2016) Organization of marketing research using multicriteria analysis methods, *Ekonomika i suspil'stvo*, № 7, available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/35.pdf (Accessed 28 October 2019).
14. Drucker P. (2018) *The Effective Executive*, Harperbusiness Essentials, New York, USA.
15. State Statistics Service of Ukraine: official website, Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 11 October 2019).

Фирсова С. Г.

Долгова Д. Д.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ВЫВЕДЕНИИ ТОВАРА НА НОВЫЙ РЫНОК

Резюме

В статье обоснована необходимость использования инструментария многокритериального анализа для принятия управленческих решений при выведении товара на новый рынок. Выделены основные игроки и схематизирован конкурентный анализ отечественного продуктового рынка оптовой торговли. Сформирована система параметров осуществления такого анализа: цена, качество, ассортимент, имидж, стабильность поставок. Систематизированы основные критерии выбора целевого сегмента, которые являются важными для компании: доступность каналов сбыта, соответствие долгосрочным целям и ресурсам фирмы, значительная емкость, темпы роста сегмента, прибыльность сегмента, наличие конкурентных преимуществ компании в этом сегменте, степень совместимости с рынками конкурентов. Непосредственный выбор нового рынка на примере компании «Фрут Импорт Украина» предложено осуществлять на основе многокритериальной оптимизации, в частности с использованием методов SAW, LINMAP и TOPSIS. Результатом применения методики является осуществление обоснованного рейтингования целевых сегментов нового рынка, что позволит компании «Фрут Импорт Украина» выбрать лучшую из альтернатив.

Ключевые слова: управленческое решение, целевой сегмент, сегментирование, многокритериальный анализ, метод SAW, метод LINMAP, метод TOPSIS, новый рынок.

Firsova Svitlana

Dolgora Daryna

Taras Shevchenko National University of Kyiv

METHODOLOGICAL TOOLS FOR LAUNCHING A PRODUCT INTO A NEW MARKET

Summary

The article substantiates the need to use multicriteria analysis tools to make management decisions while choosing new target segments and launching an existing company product into a new market. The major players were identified and a competitive analysis of the domestic wholesale grocery market was schematized. The system of parameters of realization of such analysis is formed. The main analysis parameters include price, quality, assortment, image and stability of deliveries, which as we believe allows us to get a deep understanding of fruit and vegetables wholesale market features and to get specific information on its competitive environment. The main criteria for selecting the target segment that are important for the company are systematized: availability of sales channels, compliance with the long-term goals and resources of the company, significant capacity, growth rates of the segment, profitability of the segment, the presence of competitive advantages of the company in this segment and the degree of compatibility with competitors markets. The direct choice of a new market investigated on the example of "Fruit Import Ukraine" company is proposed based on mathematical methods, such as multicriteria optimization, in particular using the SAW (Simple Additive Weighting), LINMAP (Linear Programming Technique for Multidimensional Analysis of Preference) and TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) methods. The main alternatives of the target segments which the company "Fruit Import Ukraine" is going to interact with while expanding its market activity are the chosen. The result of the application of the methodology is the implementation of reasonable rating of the target segments of the new market, which will allow the company "Fruit Import Ukraine" to choose the best of given alternatives. The information received using the above multicriteria analysis methods will let the researched company "Fruit Import Ukraine" make the best decision within the given situation, build an effective marketing strategy and reach the short-term and long-term company goals.

Keywords: management decision, target segment, segmentation, multicriteria analysis, SAW method, LINMAP method, TOPSIS method, new market.